Roland PEREZ

A propos de « responsabilité globale » en management

Donner son point de vue sur un thème fixé a priori est toujours une tâche délicate. La réponse peut prendre l'allure d'un exercice convenu, dans lequel la « forme prime la substance » et pour lequel la personne interrogée répond souvent en fonction des attentes supposées de ses interlocuteurs. Cependant, cette réponse peut être l'occasion d'une réflexion personnelle qui, à l'instar des pelotes de laine de nos grand-mères, appelle une série de questions successives, remettant en question progressivement des pans entiers de nos connaissances explicites, voire de nos certitudes implicites.

Le concept de « responsabilité globale » (désormais R.G.) me paraît illustrer particulièrement cette situation. Nous l'aborderons sans autre a priori que celui de donner, dans une enquête internationale, celui d'un observateur-acteur des comportements des organisations finalisées, matière privilégiée, bien que non exclusive, des sciences dites de gestion ou du management. Plusieurs observations, remarques et réserves d'usage doivent, à cet égard, être présentées :

- l'ambivalence de la situation d'observateur-acteur pose des problèmes spécifiques en termes épistémologiques, méthodologiques, voire déontologiques, problèmes particulièrement aigus en *sciences de gestion* mais qui concernent peu ou prou l'ensemble des sciences de l'homme et de la société, disciplines pour lesquelles Levi-Strauss nous rappelle que « *lorsque l'observateur est du même genre que le phénomène observé, il fait partie du champ d'observation* » (Levi-Strauss, 1950)
- la restriction aux seules disciplines de gestion nous est apparue nécessaire, car ces disciplines, bien que récentes dans leur expression académique sinon dans leurs pratiques sociales, sont déjà suffisamment complexes, alors même qu'il conviendrait de mobiliser, pour mieux cerner le thème étudié, les disciplines voisines, en particulier le droit et la science politique, la sociologie et l'éthique….
- les exemples pris pour étayer ou illustrer le propos seront le plus souvent dans le domaine des entreprises - organisations finalisées les plus étudiées -, dans la période contemporaine – celle pour laquelle le besoin de « défrichement » est le plus grand – et dans un contexte ethnocentrique – celui de l'auteur -; facteurs de contingence dont il conviendrait de s'abstraire pour traiter le thème avec toute l'ampleur souhaitable.

Ces observations liminaires rappelées, notre propos sur l'exploration du concept de R.G. se déroulera selon la démarche de questionnement suivante: qu'est-ce que la responsabilité globale ? de quoi est-on responsable et pourquoi ? qui est responsable et devant qui ? Comment et par quelles procédures - voies & moyens - s'exerce la responsabilité globale ? Ces questions simples appellent des réponses qui ne le sont pas toujours, car, à travers elles, ce sont d'une part le contenu et les acteurs de la RG, d'autre part ses modalités de mise en œuvre qui seront abordés et, autant que faire se peut, explicités et/ou mis en perspective. Ces séries de questions structureront l'exposé.

I – **Le contenu et les acteurs de la RG**

Ces deux termes de questionnement sont complémentaires, la définition du contenu de la RG renvoyant aux acteurs concernés, à travers le champ de leurs actions/interactions.

1.1 - De quoi est-on responsable ? Première approche de la R.G.

A cette première question, la réponse émanant des principes généraux du droit est apparemment limpide : on est responsable de ses actes - pour soi-même et pour ceux dont on a la charge; plus exactement des conséquences de ses actes. Tout apprenti juriste a appris le célèbre article du code civil « *tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer….* ».

Si le concept général de responsabilité est aisément perceptible, celui de « responsabilité globale » nécessite une première interprétation du qualificatif utilisé et de son contexte. L'adjectif « global » est à relier à la tendance générale de « globalisation », qui caractérise les économies et les sociétés contemporaines, et dont le champ de référence s'est étendu à la planète entière. Sans aller jusque là, ***l'idée de R.G. exprime un élargissement du référentiel de responsabilité au-delà de son acception traditionnelle***. Cet élargissement - comme on le verra – pourra s'envisager dans plusieurs directions, notamment au plan sociétal et environnemental. Il s'exprime également dans le temps, par une insertion de l'action collective et de ses conséquences dans une perspective à long terme, telle que les prévoient, par exemple, les principes de développement durable (*sustainable development).*

Si l'idée de R.G. est assez aisée à percevoir, sa concrétisation est plus malaisée. ***Où en sont les limites ?*** Nous vivons dans un monde complexe dont les composantes sont de plus en plus interdépendantes et parfois instables. Si un cyclone éclate dans le ciel de Chine, devra-t-on en incriminer le papillon qui, selon la théorie du chaos, aurait pu en avoir été à l'origine ? Evidemment pas et l'exemple caricatural en a été donné à dessein. En revanche, le problème se pose en termes très concrets lorsque des apiculteurs voient leurs ruchers dévastés par l'utilisation d'un pesticide dans un champ voisin, ou lorsque des nappes phréatiques sont atteintes par les rejets d'un élevage intensif, sans parler des grandes affaires comme l'amiante, le sang contaminé, les farines animales, les OGM...

Le double élargissement spatial et temporel qu'implique le concept de R.G. renforce cette nécessaire interrogation sur les limites. Une décision (ex : implantation d'une nouvelle usine) peut avoir <u>ici</u> des effets positifs (création d'emplois, flux d'achats directes ou induits, recettes fiscales…), mais elle peut par ricochet avoir <u>ailleurs</u> des effets inverses (baisse d'activité, voire fermeture d'un site avec ses conséquences). Une décision prise <u>aujourd'hui,</u> dans un état donné des informations disponibles, peut <u>demain</u> révéler des conséquences hautement dommageables pour la collectivité (ainsi pour les exemples d' « affaires » cités supra).

Ainsi, le concept de R.G. fait implicitement référence aux principes de « pertinence » et de « cohérence » qui constituent la base des systèmes de pilotage des organisations (ECOSIP) et par là de tout système de management. La R.G. exprime alors l'idée que le management d'une organisation doit rester valide – c'est à dire pertinent et cohérent – mais sur un référentiel considérablement élargi à la fois dans l'espace (géographique et sociétal) et dans le temps. Rude enjeu !

1.2 - Qui est responsable ?

Pour les activités humaines portées par une seule personne – cas de l'entreprise individuelle par exemple – la situation est simple : la dite personne est responsable de ses actes, sauf dans les cas, évidemment, ou son statut – ex : mineur non émancipé – ou une décision de justice – ex : mise sous tutelle – en décide autrement.

La situation devient moins triviale pour les activités développées au sein des organisations, lorsque ces dernières possèdent le statut et les attributs de la personnalité juridique. Il se crée alors une distinction entre, d'une part la personne morale détentrice de la personnalité juridique et des droits afférents (ex : capacité de contracter, embaucher/licencier, effectuer des opérations commerciales ou financières, ester en justice.. .) et, d'autre part les personnes physiques habilitées à parler et à agir en son nom – les mandataires sociaux. La question est alors : qui est responsable : l'entité personne morale ou ses mandataires sociaux ?

Les systèmes juridiques nationaux, à travers leurs codes et leurs jurisprudences, apportent des réponses diversifiées à ces questions, mais leurs orientations générales sont communes. Tant que l'on reste au niveau des incidences de type matériel – champ de la responsabilité civile – le statut de personne morale permet de considérer cette dernière comme acteur responsable avec toutes ses conséquences (ex : paiement de dommages & intérêts à un tiers à l'issue d'un litige). Parfois, les mandataires sociaux sont mis en cause, directement ou par l'intermédiaire de l'exercice de leurs mandats (ex : positions prise par des membres du conseil d'administration dans des décisions stratégiques engageant une société). Enfin, lorsque les fautes commises ou considérées comme telles relèvent du domaine pénal, la mise en cause directe des personnes impliquées est nécessaire, quel que soit leur statut par rapport à l'entité personne morale (ex : opération de blanchiment d'argent au sein d'un réseau comportant à la fois des entreprises et des particuliers). Par ailleurs, l'organisation des systèmes juridiques amènent en général une hiérarchisation, source de dépendance (cf l'adage « *en matière de contentieux, le pénal tient le civil en l'état* ».

1.3 - Devant qui est-on responsable ?

La question est également moins simple qu'il n'y paraît. Le management d'une organisation doit rendre compte de ses actes et des conséquences de ceux-ci devant plusieurs types d'instances et catégories d'acteurs concernés.

- tout d'abord auprès de ceux qui les ont nommés et dont ils dépendent *in fine* (ex : assemblée générale pour les sociétés et associations)
- parfois, auprès d'instances spécifiques, préposées à une fonction d'analyse-évaluation et mandatées par les instances précédentes pour les aider dans leurs missions de gouvernance (ex : comités d'audit, cabinets d'expertises, agences de notation…)
- également, auprès des Pouvoirs Publics – eux-mêmes susceptibles d'une multiplicité de représentations – chacune d'entre elles représentant une expression de « l'intérêt général » opposable à l'entité concernée
- plus généralement, à tout acteur (client, fournisseur, concurrent, salarié, consommateur...), représenté par une personne physique ou une autre personne morale, tiers qui s'estimant, à tort ou à raison, atteint par les actes de l'organisation, peut en demander réparation, par une voie arbitrale ou contentieuse.

Ainsi se dessine tout un ensemble d'instances et de catégories d'acteurs enserrant la R.G. de l'entreprise et de son management dans un contexte de contraintes potentielles d'autant plus complexe que le référentiel de cette R.G. s'est élargi dans l'espace et le temps.

II – Esquisse d'une typologie des comportements managériaux en matière de R.G.

A défaut d'une étude systématique (réf. enquête Novethic), on se contentera d'esquisser certaines situations « stylisées » telles qu'elles ressortent à la fois de doctrines affichées et de comportements observables. Nous dégagerons ainsi deux modèles opposés.

2.1 - Le modèle fondé sur la dissociation

Le premier idéal-type – non pas qu'il constitue un « modèle » à suivre, mais un point de référence, relativement commode à décrypter – est constitué par le modèle libéral « pur » tel qu'il est à la fois prôné par les économistes libéraux et par la plupart des milieux d'affaires, notamment dans les contextes sociétaux et culturels dits « anglo-saxons »[1]. Cet ideal-type, mille fois décrit, tant pour le louer que pour le vilipender, repose, pour ce qui concerne notre sujet de réflexion, sur ce que nous appellerons le « principe de dissociation ».

Quelle dissociation ? : entre la sphère – ou plutôt l'hémisphère - de l'activité économique et le reste ; c'est-à-dire l'autre sphère concernant aussi bien le domaine de la vie privée (familiale, religieuse, éthique…) que celui de la vie publique (locale, nationale, internationale…) ; pour être bref entre *business* et *hors business*. Dans cette situation, le concept de R.G. est vide de sens. Que ce soit au niveau des entrepreneurs personnes physiques ou des grandes entreprises personnes morales à travers leurs mandataires sociaux, l'alternative est claire.

- dans la sphère *business*, les objectifs et donc la responsabilité sont strictement économiques, leur efficacité se mesurant au montant du revenu net obtenu ou, pour les entreprises cotées, à l'évolution du cours de l'action (ces deux critères étant sensés être congruents, du moins en longue période, selon les principes fondamentaux de l évaluation financière). Il n'y a pas de limites a priori, sinon le respect des lois. Dans le cadre de la loi, tout est permis, y compris l'avidité (« *greed business is good business* » avait-on pu entendre).
- Dans la sphère *hors business,* c'est également le principe de liberté qui répond, ce qui permet à l'*homo economicus* de se montrer, s'il le souhaite, aussi bon père de famille, bon voisin et/ou bon citoyen qu'il a été un entrepreneur âpre ou un dirigeant implacable.

Cette dissociation, que l'on pourrait penser être source de schizophrénie, est très bien vécue dans un certains nombre de sociétés contemporaines, notamment nord-américaine, et on pourrait citer des dizaines d'exemples illustrant cette dualité assumée. On se contentera d'un seul : lorsque la grande maison de titres qu'est Meryll Linch avait atteint, il y a quelques années, le montant faramineux de un trillion de dollars d'actifs financiers sous gestion, le président de cette firme, pour fêter cet événement, avait réuni tous ses cadres pour, d'une part les exhorter à redoubler d'efforts pour atteindre un doublement de cette somme dans la décennie et d'autre part, les inciter à s'occuper d'œuvres philanthropiques et caritatives durant leurs week-ends et leurs vacances.

[1] Les guillemets s'imposent car une observation non superficielle de l'univers dit « anglo-saxon » montre que ce dernier est infiniment plus complexe et diversifié – notamment entre UK et USA, voire à l'intérieur de chacun de ces deux pays – et qu'il convient d'éviter des généralisations hâtives.

Ce mélange d'âpreté et de bons sentiments a été analysé par maints sociologues et s'exprime notamment en termes d'itinéraires de vie. Selon une succession d'étapes de réalisation de soi (*self-actualization*) à la Maslov, l'homme – car ce sont, sauf exception, des itinéraires masculins – cherche à devenir « le plus riche », puis « le plus puissant », enfin « le plus aimé » ! De Rockfeller à Bill Gates, en passant par Onassis ou Soros, l'histoire contemporaine est jalonnée de ces sagas à la fois singulières et semblables dans la liste desquelles aurait bien voulu s'inscrire un JM Messier.

La R.G. n'est pas loin ; si les deux composantes *business* et *hors business* sont strictement dissociées, elles se conjuguent au terme d'une journée, d'une semaine, d'une année, d'une vie accomplie : j'ai gagné beaucoup d'argent, mais j'ai ai donné beaucoup, ici aux œuvres de mon Eglise, là à un hôpital ou à une université, voire en créant une fondation qui portera mon nom et dira ainsi à la postérité que j'ai été un être non seulement riche, mais généreux, donc globalement responsable.

2.2 - Le modèle fondé sur l'intégration

Ce second idéal-type s'oppose radicalement au précédent, dans la mesure où son principe fondateur n'est pas la dissociation vie professionnelle – vie personnelle (privée ou publique), mais au contraire leur intégration. Le manager considère que sa mission et celle de l'entreprise qu'il dirige est multiple : il doit évidemment être compétitif – le contraire serait suicidaire – mais, aussi, autant que faire se peut, se montrer attentif à ses partenaires internes et externes, penser à l'environnement et aux générations futures, en bref être globalement responsable, à la fois à travers la complémentarité de ses comportements professionnels et personnels, mais à l'intérieur même de la sphère *business* qui ne peut être dissociée de la sphère *hors business*.

L'histoire des entreprises donne beaucoup d'exemples de ce type de comportement. Parmi les cas les plus répandus se situent le mode de management dit paternaliste, dans lesquels le chef d'entreprise se comporte comme un « père de famille » et/ou un seigneur local ; les deux composantes du hors business – la privée et la publique – étant alors l'une et l'autre imbriquées à la composante business. Reposant sur des fidélités intergénérationnelles parfois séculaires – cf les hénokiens étudiés par S. Mignon (2000) – ce mode de management reste très répandu dans les régions de vieille industrialisation (cf la prégnance qu'a représentée Michelin dans son bassin d'emploi ou, en leur temps, celle des maîtres des forges dans les leurs) ; il a été à la base du modèle de développement japonais jusqu'à sa crise récente ; il constitue probablement le mode dominant dans beaucoup de pays en émergence, notamment ceux pour lesquels les facteurs ethniques et/ou religieux restent importants (par exemple, dans les diasporas).

La R.G. n'est pas alors séparable du lien social qui accompagne l'acte économique. Les relations salariales, celles avec les fournisseurs ou les collectivités locales…impliquent ce double lien qui exprime le principe d'intégration. Ses expressions cependant peuvent en être diverses : depuis les solidarités de réseaux qui peuvent aller jusqu'aux systèmes mafieux, à celles résultant d'un engagement éthique ou religieux, existe une infinité de situations que l'on ne saurait, à l'instar du modèle précédent, ramener à un paradigme unique.

III – Evolution de la R.G. en management

Les présentations sommaires précédentes pourraient laisser penser que les deux modèles de référence se réfèrent à des niveaux de développement historiquement distincts : le modèle fondé sur l'intégration, plus ancien – remontant aux économies domaniales pré-capitalistes – représentant une forme archaïque, appelée à être remplacée par le modèle fondée sur la dissociation, plus moderne, en phase avec le développement du capitalisme contemporain et une évolution des sociétés, plus urbaines, plus fragmentées, plus individualistes.

Cela n'est pas notre conviction ; plus exactement, nous pensons que si des « tendances lourdes » vont dans le sens ci-dessus esquissé de l'effacement progressif du modèle intégré traditionnel par le modèle dissocié libéral, nous assistons, parallèlement, à une crise de ce modèle libéral et à l'émergence de nouvelles aspirations à la R.G., appelant à « revisiter » le modèle fondé sur l'intégration.

3.1 - Les tendances à la primauté du modèle libéral

Les progrès de l'économie libérale ont été importants ces dernières décennies. Ils ont été célébrés par la pensée libérale, parfois sans retenue. Pour un Francis Fukuyama, *ite missa est,* la chute du mur de Berlin a été celle des espérances d'un monde alternatif, signant « la fin de l'Histoire » et l'avènement du règne sans partage de la société libérale et de l'économie de marché. Pour un Michael Jensen (2001), cette dernière s'appuie sur une science économique qui « depuis deux cents ans » en a démontré la supériorité.

Dans les faits, ces avancées du modèle libéral peuvent être observées tout au long de la seconde partie du 20° siècle (création du GATT, mise en place d'ensembles régionaux comme l'Union Européenne et l'ALENA, développement des échanges internationaux…). Elles se sont accélérées durant la dernière décennie (mise en place de l'OMC, effondrement des régimes socialistes étatiques…°) jusqu'aux événements survenus à la charnière du nouveau millénaire (crise financière ouverte au printemps 2000, attentats du 11 septembre2001…)

3.2 - Les faiblesses et les limites du modèle libéral

Si le modèle libéral a montré sa puissance et sa capacité d'adaptation, il présente cependant plusieurs défauts majeurs qui ne permettent pas d'en être satisfait sans restriction.

Le principal, qui nous paraît être à la fois d'ordre conceptuel et factuel, est l'hypothèse parfois explicite (Jensen, 2001), le plus souvent implicite, d'***absence d'externalité.*** Les actions des agents économiques, notamment des entreprises, n'auraient pas d'autres conséquences que celles contenues dans les relations d'échanges, structurées par les prix au sein de leurs marchés respectifs. Il n'y a pas de pollution, d'amiante cancérigène, de troubles de la santé de personnels licenciés, de bassins d'emploi sinistrés….

Pourtant, ces effets externes négatifs, quand ils sont circonscrits, peuvent être incorporés dans les systèmes de prix par deux voies possibles :

- la première relève de l'initiative privée par l'intermédiaire des primes d'assurances que les entreprises sont incitées à souscrire ou des provisions pour risques qu'elles peuvent directement mettre en place

- la seconde relève de l'initiative publique par la prise en charge par l'Etat (ou les organismes sociaux) des dépenses induites par ces externalités négatives ; ces dépenses publiques (ou para-publiques) étant couvertes par l'impôt (ou les cotisations sociales) lesquels, à leur tour, pèseront, pour tout ou partie, sur les coûts et revenus des entreprises.
  Le principe « pollueur-payeur » qui a fait l'objet de maintes discussions et, plus généralement, des instruments fiscaux conditionnels comme le « 1% logement » ou la taxe d'apprentissage, relèvent de cette volonté de faire participer les agents économiques – ici les entreprises – à la prise en compte des externalités liées à leurs activités.

Des questions d'externalités sont d'autant plus importantes à traiter que le modèle libéral de marché produit des inégalités, qui ont le statut d'externalités négatives. En effet, du fait même de son dynamisme, le capitalisme libéral génère de fortes disparités tant au niveau des revenus individuels que des revenus appréciés par groupes sociaux ou par zones géo-politiques. Ces disparités sont elles-mêmes sources de tensions et de dépenses (aides sociales, sécurité…) lesquelles ne sont pas prises en compte – sauf exception – dans les calculs économiques des acteurs. Ces derniers font par-là preuve d'une R.G. déficiente et cette non prise en compte met en cause l'optimalité du système global, fondé sur l'agrégation des situations individuelles.

3.3 - Les nouvelles aspirations à la R.G.

Face à cette indifférence ou cette insuffisance du modèle néo-libéral face aux externalités négatives qu'il génère, deux attitudes classiques sont observables : l'une plus radicale, l'autre plus réformiste.

La critique radicale du capitalisme libéral a pris de nouvelles formes après que le naufrage du monde soviétique eut marginalisé le modèle de socialisme étatique. Ces nouvelles formes sont celles des mouvements anti-mondialisation (illustrés en France par Attac et José Bové) symbolisés par les rencontres de Porto Allegre, contre point de celles de Davos. Si les critiques au modèle dominant sont bien identifiées, force est de constater une grande disparité des propositions visant à proposer des modèles alternatifs, ces derniers allant des constructions les plus utopiques à un simple replâtrage de l'existant.

La voie réformiste est issue de l'intérieur même du système d'économie de marché dont elle ne conteste pas les principes généraux de fonctionnement, mais dont elle tente d'en atténuer les effets néfastes pour n'en garder que les aspects positifs. En termes analytiques, cette démarche amène à élargir le champ de la R.G., c'est à dire le référentiel de responsabilité du management, en y incorporant un maximum d'externalités.

Cette démarche est venue parfois des dirigeants eux-mêmes : ce fut le cas, par exemple, du concept d'« entreprise citoyenne » préconisé par le CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) ou du «double projet » - économique et social - que proposait Antoine Riboud pour son groupe et pour le patronat français dès les années 70.

Plus souvent, une telle évolution n'a pas été spontanée, mais a résulté de la pression de la société et des catégories d'acteurs concernées (salariés, consommateurs, mouvements écologistes, collectivités locales…) ; pressions relayées par les médias et parfois traduites en termes de décisions publiques ou de contentieux judiciaires.

Des exemples significatifs peuvent en être donnés à travers les accidents écologiques comme celui provoqué par le naufrage de l'Erika. Dans un premier temps, le groupe pétrolier Total, propriétaire de la cargaison mais non du navire, se considérait non seulement comme non responsable du naufrage et de ses conséquences mais, ayant perdu sa cargaison, se situait plutôt du côté des victimes. Ce groupe a du faire évoluer sa position vers une responsabilité liée à sa position d'affréteur après la mise en cause de sa politique d'externalisation des opérations de transports trop axée sur des considérations de coûts au détriment de la sécurité. On a bien une extension du référentiel de responsabilité du management sous les effets conjugués de l'opinion, des pressions des pouvoirs publics et des recours judiciaires.

Une autre série d'exemples d'élargissement de la responsabilité de l'entreprise concerne le domaine social. De plus en plus, la chambre sociale de la Cour de Cassation a adopté des positions visant à élargir le référentiel de responsabilité. Ce fut le cas notamment en matière d'accidents de travail ou de travail clandestin mettant en cause des entreprises donneur d'ordres via les entreprises sous-traitantes. On peut citer, dans le même sens, des prises de positions relatives à des décisions de fermeture de sites ou d'externalisation (arrêt Perrier).

Dans d'autres cas encore, les nouvelles orientations viennent du monde des actionnaires eux-mêmes, ce qui peut sembler paradoxal – on a pu parler d'oxymoron à propos du concept d'actionnaire « socialement responsable » (Pérez, 2002). Pourtant, ce mouvement a quitté depuis quelques temps le domaine de l'anecdote pour s'inscrire comme un acteur conséquent et reconnu comme tel dans le monde de l'épargne et des investissements financiers[2]. Il est en effet porté non seulement par des minorités engagées pour des raisons idéologiques ou religieuses dans une posture éthique, mais de plus en plus par des catégories plus nombreuses d'épargnants, soucieux certes de la garantie de leur épargne – notamment lorsqu'il s'agit d'une épargne salariale constitutive d'un fonds de retraite à titre principal ou complémentaire – mais inscrivant cette exigence dans le long terme, c'est à dire avec une préoccupation proche de celle du développement durable (*sustainable development*).

Il ne faut pas s'étonner en conséquence que, contrairement à une opinion largement répondue, ce sont certains grands fonds de pension comme Calpers qui non seulement ont été à l'origine des principes de *corporate goverance*, mais qui ont fait évoluer ces derniers, notamment après les excès et dérives qui ont caractérisé la récente crise des marchés boursiers.

La relation au débat sur la R.G. est immédiate : si les actionnaires deviennent socialement responsables, les managers n'ont plus à être écartelés entre les exigences de rentabilité à court terme et leurs aspirations éventuelles à la prise en compte des externalités. Par là même, le modèle fondé sur la dissociation *business-hors business* perd son sens au profit d'un modèle fondé sur l'intégration.

[2] Avec les réserves d'usage liées au critères de définitions de l'investissement socialement responsable ; on a pu avancer que celui-ci représentait quelques 13% de « l'épargne gérée professionnellement » aux USA (source Novethic) – cf Pérez (2002)

3.4 - Difficultés et limites du modèle intégré

Les nouvelles aspirations à la R.G., si elles ouvrent des perspectives intéressantes, n'en restent pas moins délicate à mettre en œuvre. ***La principale difficulté réside, sans doute, sur les critères à utiliser*** pour aboutir à une gestion « satisfaisante » (au sens simonien) tant des portefeuilles de titres concernés que des firmes correspondantes.

Des expériences intéressantes sont en cours à ce sujet. Elles reposent sur une conception dite des « parties prenantes » (*stakeholders*[3]), impliquant des méthodologies multi-critères, tant en matière de pilotage des entreprises (*balanced scorescard*[4]) que d'analyse financière (*triple bottom line*[5]).

Ces approches, permettant une sélection (*screening*) des firmes vertueuses, sont complétées par un « activisme actionnarial » des fonds socialement responsables, posture à la fois pédagogique et civique – dans le but de faire évoluer les dirigeants des firmes concernées – et représentant, en quelque sorte, une expression de la R.G., non pas du seul management , mais de ce « management du management » que constituent les systèmes de *corporate governance* (Pérez, 2002 et 2003a)

Par ailleurs, sans qu'il y ait une volonté a priori d'être « socialement responsable », l'expérience montre et les progrès de l'analyse des performances des firmes confirment que une part souvent déterminante de ces performances tient à des facteurs non tangibles (*intangible assets*) comme la qualité des relations dans l'organisation et entre celle-ci et l'environnement, d'où l'attention portée à la réputation (notamment à travers les marques), la confiance, l'histoire et la culture de l'entreprise, le lien social….comme facteurs constitutifs du potentiel de compétitivité de la firme à prendre en compte dans les modèles de management stratégique[6].

IV - Quelques traits du futur…

Il est toujours risqué de tenter de dessiner les configurations futures d'un objet d'étude si contingent à l'évolution de la société comme l'est la R.G. en management. On peut cependant les esquisser, du fait même de cette forte dépendance sociétale dont les facteurs de mutation et de structuration nous donnent - autant qu'ils nous soient connus – les clés d'interprétation des phénomènes induits comme le sont les modes de management et plus

---

[3] littéralement « porteurs d'enjeux », permettant un jeu de mots par opposition aux « porteurs d'actions » (*stockholders* ou *shareholders*). Conception développée par toute une série de contributions, notamment R.E. Freeman (1984) et fortement développée depuis (cf Logsdon & all, 2000)

[4] cf les travaux initiés par R.S Kaplan & D.P. Norton (1996)

[5] expression faisant référence à la place où est situé en général le profit financier : en dernier ligne (*bottom line*) d'un compte de résultats ; démarche élargie aux aspects environnementaux d'une part et sociaux d'autre part, selon la « *théorie des 3 P : Profit, People, Planet* » proposée par ses initiateurs (cf J. Eklington, fondateur du Cabinet « Sustainability »).

[6] Dans une littérature immense sur ces thèmes, que l'on rattache souvent aux apports fondamentaux de Schumpeter (1912), puis de Penrose (1959) et Perroux (1969), citons les contributions bien connues de C. Argyris & D. Shön (1978), B. Wernefeld (1984), Teece & al (1997)

particulièrement la R.G. A ce stade de la réflexion, on se contentera de quelques pistes de réflexion, au demeurant liées

4.1 – La montée de la « juridiciarisation » de la société.

Cette tendance des sociétés contemporaines, si elle a pris des formes exacerbées aux USA, commence à faire sentir ses effets dans d'autres zones géo-politiques, notamment en Europe. Elle se traduit évidemment par un élargissement de la R.G. du management, et, ceci, quel que soit le modèle de référence :

- pour le modèle libéral, elle revient à faire entrer dans la sphère *business* des facteurs qui avant n'y étaient pas (ex : pollution, atteinte à la santé….) comme peuvent en témoigner les firmes comme Monsanto, Philips Morris, voire Mac Donald…soumise à une guérilla juridique de la part de personnes ou de collectifs de tous ordres (écologistes, anti-tabagistes…)
- pour le modèle intégré, elle résulte de la multiplicité des parties prenantes et du fait que ces dernières, si elles ne peuvent faire prévaloir directement leur point de vue par les managers, sont tentées de recourir à la voie contentieuse (cf les cas cités supra de litiges sociaux allant jusqu'à la cour de cassation)

4.2 – La contrainte accrue de « rendre compte »

La « capacité à rendre compte » (*accountablity*) est inhérente au principe même de responsabilité : l'un ne va pas sans l'autre ; si on ne peut rendre compte, on ne peut être responsable ; cette évidence est propre, plus généralement, aux systèmes de gouvernance qui impliquent que les mandataire soient en état de rendre compte de leurs actes (cf Pérez, 2003a).

L'élargissement du référentiel de responsabilité que représente la R.G. induit inévitablement une contrainte accrue d'*accountabily*, que celle-ci émane du souhait de tenir compte de la variété de parties prenantes ou qu'elle résulte de la nécessité de faire face, ici à des requêtes de type administratif, là à des contentieux juridiques. Tous les responsables d'entreprises, de la TPE aux groupes multinationaux s'accordent sur le fait que, malgré les potentialités offertes par les technologies de l'information et de la communication, ces tâches de « *reporting* » représentent un coût croissant, notamment en termes de temps des cadres et des dirigeants qui s'y adonnent, au détriment parfois d'activités de conception, voire de réalisation.

4.3 – Le risque du « no-risk »

L'élargissement du référentiel de responsabilité constitue également un élargissement des champs de risques, à la fois en termes d'items concernés, d'intensité, de durée et de montants financiers en jeu (ex : les affaires en cours concernant l'amiante). On commence à le voir dans un certain nombre d'activités (transports aériens depuis le 9.11, audit depuis l'affaire Enron….). Les sociétés d'assurance elles-mêmes, dont la gestion du risque constitue pourtant le « cœur de métier », sont ébranlées sur leurs fondamentaux.

Cette orientation qui se nourrit à la fois de la volatilité inhérente à la nature de plus en plus immatérielle des actifs des entreprises et de la juridicialisation croissante de la société, peut amener maints managers à adopter des profil plus prudents en matière de prise de risque. Ce comportement d'« aversion pour le risque » (*risk adverse*) n'est pas en soi nouveau, mais,

toutes choses égales par ailleurs, il peut être source de renoncements à des projets novateurs et porteurs de croissance. Par là, un risque systémique n'est pas à exclure.

V - Point d'étape:

A défaut d'une conclusion, il est possible de faire un « point d'étape » de ces premières réflexions.

1 – Le concept de R.G. a été conçu comme un élargissement – tant en termes sociétaux que temporels – du référentiel traditionnel de la responsabilité du management. En termes analytiques, cet élargissement amène à tenir compte des externalités dans les comportements de management, en quelques sorte à tenter de les internaliser.

2 – Deux modèles de références ont été explorés : l'un fondé sur le principe de la dissociation des sphères *business-hors business*, l'autre au contraire sur le principe de leur intégration dans la vision que les managers ont de la stratégie de leurs organisations et dans leurs comportements concrets.

3 – Le modèle fondé sur la dissociation est conforme avec les principes économiques néo-libéraux. Les managers n'incorporent pas les externalités dans la sphère *business* sinon par le jeu des charges induites par le respect des lois & règlements en vigueur ou en provisionnant le risque estimé d'un contentieux. Les externalités négatives indirectes, notamment celles inhérentes aux inégalités générées par la dynamique même des marchés ne sont pas prises en compte, hypothéquant l'optimalité pré-supposée du système global. Au niveau individuel, la R.G. n'est assurée qu'en complétant les deux sphères *business-hors business* en termes de comportements, voire d'itinéraires de vie.

4 – Le modèle fondé sur l'intégration, qu'il soit sous les formes traditionnelles du paternalisme ou sur les aspects modernes des « entreprises citoyennes », échappe à ce risque de sous-optimalité systémique, mais, en revanche, doit affronter celui de l'opérationalité, du moins lorsque l'aspiration à la R.G du management cherche à être traduite en critères explicites de pilotage des organisations concernées. La multiplicité des parties prenantes et des critères d'évaluation risque de rendre malaisés les nécessaires arbitrages (*trade off*) aux dépens de l'efficacité globale du système.

5 – Insuffisance de la prise en compte des externalités versus difficultés d'un management multicritères, nous retrouvons le dilemme fondamental justice-efficacité qui traverse, dans le domaine de la R.G. comme dans tant d'autres, les débats sociétaux contemporains.

6 – Des tendances cependant apparaissent, communes aux deux familles de modèles de comportements. Elles concernent la tendance à la « juridiciarisation » des sociétés contemporaines, la contrainte accrue de « rendre compte » (*accountability*), enfin le risque de montée d'aversion pour le risque… ; facteurs sociaux collectifs qui sont liés et dont la conjonction amène à envisager l'hypothèse d'un risque systémique.

Annexe

A) travaux récents ou en-cours de l'auteur et de son équipe sur ce thème ou sur des sujets connexes

- "*Management de la compétitivité et emploi - MCE*" - 1998-2001, programme collectif (coordonné par R. Pérez et J. Brabet) - cahiers de recherche ERFI Montpellier - n° 19, 102 p et n° 20, 100 p (septembre 2001) – (pré-publication d'un ouvrage collectif chez L'Harmattan)
- "*Gouvernance d'entreprise, performances et développement durable - GEP2D*" - 1998-2001, réseau-forum de recherches et expériences (coordonné par M. Capron, R. Pérez & F. Quairel); U. Paris-Dauphine
- « *La gouvernance des entreprises européennes entre systèmes nationaux et globalisation* » - Univ. Euro. d'été (coordonnée par R. Pérez) – Montpellier – septembre 2001
- "*Mutation du mode de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des groupes: le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe*" - (convention de recherche Univ. Montpellier 1 - Commissariat Général du Plan) – Rapport final, janvier 2002, 260 p + annexes (coordonné par R. Pérez & F. Palpacuer)
- R. Pérez (2002) – « *L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ?* » - R.F.G. (dossier coordonné par G. Charreaux) – novembre 2002
- R. Pérez (2003 a) - "La gouvernance des entreprises" - La Découverte (collection: Repères) ; à paraître
- R. Pérez (2003 b)- "*La dimension ressource humaine des restructurations industrielles*" - article pour l'Encyclopédie des Ressources humaines (coordonné par J. Allouche) – à paraître

B) Références bibliographiques

Aglietta M. (1976, 1997) Régulation et crises du capitalisme, Paris, Ed. O. Jacob, 486 p

Albert M. (1991) Capitalisme contre capitalisme, Paris, Ed. du Seuil

Argyris C. & Shön D. (1978 - 1996) Organizational learning, Reading, MA, Addison-Wesley

Auberger-Barré M-N. – coord - (2002) « Evaluation globale et management responsable » - N° spécial – Revue *Cadres CFDT* – n° 400, juillet, 124 p

Baillet J. & De Bry F. (2001) L'entreprise et l'éthique, Paris, Ed. du Seuil (Points), 437 p

Batsch L. (2002) Le capitalisme financier – Paris, La Découverte (Repères), 121 p

Braudel F. (1985) La dynamique du capitalisme, Paris, Flammarion (Champs), 123 p

Capron M. & Quairel F. (2001) – *Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes »* (rapport pour le C° Gal du Plan), cahier de recherche CREFIGE-ERGO, Paris, 165 p

Chevalier J-M & al – coord- (2002) Les stratégies d'entreprises dans les nouvelles régulations, Paris, PUF, 231 p

C.J.D. (centre des jeunes dirigeants d'entreprise) (1996) – L'entreprise au XXI° siècle, Paris, Flammarion, 158 p

Charreaux G. et Desbrières Ph (1998) "gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale" - Finance-Contrôle-Stratégie, I, n° 2, juin, pp 57-88

Charreaux G. (à paraître) « Le gouvernement des entreprises » in Encyclopédie des ressources humaines - Paris

Freeman R.E. (1984) Strategic Management : a stakeholder approach - Marshall, MA, Pitman

Hawley J.P. & Williams A.T. (2000), The Rise of Fiduciary Capitalism, Philadelphia, Un. of Penn. Pr

Hoarau C. & Teller R. (2001) Création de valeur et management de l'entreprise, Paris, Vuibert, 217 p

Jensen M.C. (2001) « Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function », Business Ethics Quaterly, vol 12, n° 1, janvier

Kaplan R.S & Norton D.P. (1996) The balanced Scorecard, Boston, Harvard Un. Pr

Levi-Strauss C. (1950) « Introduction à l'œuvre de Mardel Mauss » in Mauss M. Sociologie et anthropologie, Paris, PUF

Logsdon J.M. et alii (2000) Research in Stakeholder Theory The Clarkson Centre for Business Ethics, Un. of Toronto, 153 p

Maslov A.H. (1954) Motivation and personality, NY, Harper

Mignon S. (2001) Stratégie de pérennité d'entreprise - Paris , Vuibert, 232 p

Penrose E.T. (1959) The theory of the growth of the firm, NY, J. Wiley &

Pesqueux Y. (2000) Le gouvernement d'entreprise comme idéologie, Paris, Ellipse, 268 p

Pesqueux Y. (2002) Organisations : modèles et représentations, Paris, P.U.F., 396 p

Perroux F. (1969) L'économie du XX° siècle, Paris, PUF, 764 p

Riboud A. (1987) Modernisation, mode d'emploi, (Rapport au premier Ministre), Paris, 10/18

Savall H. & Zardet V. (1987) Maîtriser les coûts cachés, Paris, Economica, 334 p

Schumpeter J. (1912) Theorie der wirtschaftlichen Entwitcklung, Leipzig, Dunker & Humblot

Scitovsky T. (1954) « Two concepts of external economics », The Journal of Political Economy, pp 153-155, avril

Soros G. (1998) The crisis of Global Capitalism, Perseus Books

Teece D. & alii (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" - Strategic Management Journal - v. 18, n° 7, pp 509-533

Wernefeld B. (1984) - "A resource-based viev of the firm″ - Strategic Management Journal - v. 5, n° 2, pp 171-180

Wallerstein I. (1974) Le capitalisme historique, Paris, La Découverte (Repères)

Williamson O.E. (1999) - "Strategy research: governance and competence pespective"- Strategic Management Journal - v. 20, pp 1087-1108

V.A. (2001) « Mondialisation, éthique, environnement… : de nouvelles règles pour l'entreprise » Revue Française de Gestion (N° spécial coordonné par R. de Rochebrune & R-A Tietart) – n° 136, nov-déc, 176 p

V.A. (2001) Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques – Paris, Journal Officiel

V.A. (2001) « Livre vert » : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » - Commission de l'U.E. – Bruxelles

V.A.(2002) Global Reporting Initiative (GRI) – Sustainability Reporting Guidlines – Amsterdam

C) Principaux sites internet utilisés:

http://www.arese-sa.com

http://bsr.org

http://www.calpers-governance.org

http://www.domini.com

http://www.earthsummit2002.org

http://globalreporting.org

http://oecd.org

http://www.orse.org

http://www.novethic.fr

http://sirigroup.org

http://www.socialfunds.com

http://sri-in-progress.com

http://www.stakeholderforum.org

http://www.terra-nova.fr

http://www.unrisd.org

http://worldcsr.com